



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA  
CURSO: ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA: MARKETING

**THEODORE LEVITT:  
DA MIOPIA NO MARKETING AO MARKETING CORPORATIVO**

**BRUNO THIAGO OGUSUKU PRADO  
RA Nº 2025111/9**

**PROF. ORIENTADOR: HOMERO REIS**

**Brasília/DF, maio de 2007**

**BRUNO THIAGO OGUSUKU PRADO**

**THEODORE LEVITT:  
DA MIOPIA NO MARKETING AO MARKETING CORPORATIVO**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de bacharelado em Administração do UNICEUB - Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Homero Reis.

**Brasília/DF, maio de 2007**

**BRUNO THIAGO OGUSUKU PRADO**

**THEODORE LEVITT:  
DA MIOPIA NO MARKETING AO MARKETING CORPORATIVO**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de bacharelado em Administração do UNICEUB - Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Homero Reis.

**Banca Examinadora:**

---

**Prof. Homero Reis  
Orientador**

---

**Prof(a).  
Examinador(a)**

---

**Prof(a).  
Examinador(a)**

**Brasília/DF, maio de 2007**

*A todos que contribuíram direta ou indiretamente para a conclusão deste trabalho. Aos meus pais, Orlando e Tizuka, aos meus irmãos, Aline e Gunther, e aos meus amigos.*

*À Karina pelo especial apoio, companheirismo e amor demonstrados...*

"Só sabemos com exatidão quando  
sabemos pouco, à medida que  
vamos adquirindo conhecimentos,  
instala-se a dúvida."  
(Johann Wolfgang von Goethe)

## RESUMO

Theodore Levitt foi um estudioso na área de *marketing*, que publicou diversas obras. A sua obra de maior repercussão foi a Miopia no *Marketing* escrita por ele em 1960, considerada um marco no processo evolutivo do *marketing*. O *Marketing* como conceito sofreu diversas mudanças no decorrer dos anos e certas influências que derivaram das idéias expressas no artigo de Levitt podem ser analisadas ao longo deste processo. Muito do que se tem como base de estudo no *Marketing* Corporativo do início do Século XXI parece ter recebido influência do artigo que se adaptou ano após ano a cada momento do mercado. As reações às idéias contidas no artigo na época foram as mais diversas, tanto por parte das empresas, como por parte dos estudiosos sobre o assunto. É possível ver o artigo Miopia no *Marketing* ainda ser estudado e comentado em livros e universidades. Passam-se os anos e apenas mudam as derivações e interpretações sobre ele. A presente monografia pautou-se em pesquisas bibliográficas exploratórias agregadas ao método de abordagem dedutivo. Visou-se por meio deste levantamento avaliar qual o impacto qualitativo do artigo no *Marketing* Corporativo da década de 60 até o início do século XXI. Os exemplos de empresas e citações de autores foram utilizados para mostrar algumas evidências de influência. Ao final do trabalho a conclusão a que se chegou é que o artigo foi influente à medida que pôde ser discutido e utilizado como base para novos estudos e que, ainda, poderá permear estudos no futuro.

**Palavras-chave:** Theodore Levitt, Miopia no *Marketing*, *Marketing* Corporativo.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2 EMBASAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
2.1 Theodore Levitt .....	11
2.2 História Evolutiva do <i>Marketing</i> .....	12
2.3 O Artigo Miopia no <i>Marketing</i> .....	14
2.4 As Influências do Artigo Miopia no <i>Marketing</i> .....	21
<b>3 CONCLUSÃO .....</b>	<b>29</b>

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

<b>FIGURA 1 – CENÁRIO DAS EMPRESAS.....</b>	<b>23</b>
<b>QUADRO 1 – EVITANDO A MIOPIA EM MARKETING PELA CENTRALIZAÇÃO MOS BENEFÍCIOS FORNECIDOS PELA ORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>22</b>
<b>QUADRO 2 – A NOVA E VELHA ECONOMIA .....</b>	<b>27</b>



## 1 INTRODUÇÃO

A evolução do conceito de *marketing* vem acompanhando ao longo dos anos o contexto mutável e dinâmico do mundo dos negócios. *Marketing* nem sempre foi uma atividade considerada fundamental nas empresas, uma vez que os contextos diferentes em que as organizações estavam inseridas não exprimirem essa orientação.

Com as modificações no mercado, o acirramento da concorrência e os consumidores tornando-se mais exigentes, o *marketing* ganhou importância e espaço nas empresas. Para um profissional de *marketing* no início do Século XXI, a atenção às necessidades dos clientes é considerada intrínseca a qualquer negócio. Porém, nem sempre foi assim. Houve um processo evolutivo histórico para a adaptação aos novos conceitos. No contexto contemporâneo é difícil as empresas sobreviverem sem as práticas de *marketing*.

As mudanças conceituais e ideológicas são impulsionadas, em parte, por seus precursores. Levitt, como muitos autores, pôde promover por meio da publicação de suas obras algumas mudanças. As suas idéias influenciaram não só a prática, como os conceitos a respeito do *marketing*.

Levitt mostrou-se presente e atuante no momento em que o mercado necessitava de mudanças e inovações na administração. As organizações estavam passando por uma transição de uma orientação em vendas para uma nova orientação de mercado. Ele pôde, assim, ser um catalisador deste processo. Esse é o **tema** que esta monografia pretende discutir.

O ponto de partida deste trabalho é o artigo escrito por Theodore Levitt em 1960, a Miopia no *Marketing*. Buscou-se investigar qual foi o impacto qualitativo do artigo nas bases conceituais do *Marketing* Corporativo considerando a literatura posterior a 1960 (**problema de pesquisa**).

Em decorrência desta busca, o **objetivo geral** do trabalho foi analisar a influência do artigo nos conceitos da época em que foi escrito e como o conceito foi se transformando paulatinamente no decorrer dos anos até chegar-se ao *Marketing* Corporativo do início do Século XXI. Foi delimitado o tema de *marketing* em seu conceito amplo, excluindo-se do escopo do trabalho teorias específicas.

Os **objetivos específicos** para alcançar o objetivo geral foram apresentar a biografia de Theodore Levitt, discorrer sobre a história evolutiva do *marketing*,

explanar sobre o artigo e suas idéias e, por fim, identificar e discutir as influências do artigo sobre as práticas do *Marketing* Corporativo.

Quanto a seus fins, este trabalho trata-se de uma pesquisa exploratória, porque visa ampliar o conhecimento do leitor sobre a repercussão do artigo nos conceitos de *Marketing*, sem oferecer, no entanto, uma resposta conclusiva para o problema. A pesquisa exploratória é aquela que se realiza numa área onde há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. (VERGARA, 2000; LAKATOS; MARCONI, 2001). “... objetiva oferecer informações sobre o objeto de pesquisa e orienta a formulação de hipóteses”. (CRUZ; RIBEIRO, 2004, p.17)

Foi empregado o método de abordagem dedutivo, pois teve o propósito de argumentar a respeito de seu objetivo geral, restringindo o assunto a ser tratado para que fosse possível o aprofundamento e a aproximação de uma solução adequada. Partindo de teorias e leis, por meio deste método de abordagem, é possível prever fenômenos particulares. (LAKATOS; MARCONI, 2001). Cruz e Ribeiro (2004) explicam que o método de abordagem dedutivo leva o pesquisador do conhecido para o desconhecido com pouca margem de erro, porém seu alcance é limitado em função da conclusão não permitir exceder as premissas.

Houve, também, a utilização do método de procedimento histórico, pois consiste em investigar como um artigo, escrito em 1960, influenciou as gerações seguintes. O método histórico, segundo as autoras, consiste em investigar acontecimentos passados e verificar a sua influência na sociedade no momento em que se está estudando o tema. (LAKATOS; MARCONI, 2001).

A técnica de pesquisa utilizada foi a documentação indireta que visa levantar dados em diversas fontes, com o intuito de recolher informações prévias sobre o campo de interesse. Esse tipo de pesquisa tem como finalidade colocar o autor da pesquisa em contato com a literatura acerca do objeto de estudo. (LAKATOS; MARCONI, 2001)

O levantamento dos dados necessários à pesquisa foi feito por meio de pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias. Tomou-se como base para obtenção de dados fontes como artigos publicados em periódicos, livros, dissertações e sites da *Internet*, ou seja, fontes impressas e digitais. (MARCONI; LAKATOS, 2003). Foi utilizado como base das fontes digitais o sistema EBSCO, buscando-se por meio das palavras-chave “Levitt” e “Miopia”, artigos que mencionavam Miopia no *Marketing*. O critério de escolha dos artigos utilizados

neste trabalho foi identificar aqueles que tomaram como base para o estudo o artigo Miopia no *Marketing* de Levitt.

Tem-se claro que a elucidação deste tema poderá se tornar referência de estudos sobre *marketing* corporativo no futuro. Para os interessados em adquirir maiores conhecimentos nessa área, como por exemplo gestores, executivos, profissionais de *marketing* e professores, é imprescindível compreender o processo evolutivo do *marketing* e entender as influências de um dos clássicos artigos da área sobre o pensamento de *marketing* contemporâneo, a Miopia no *Marketing*. A busca por assuntos correlatos à área sempre foi de grande interesse do autor desta monografia, o que configurou mais fator para a escolha do tema.

O trabalho, estruturalmente, dividiu-se em três partes. A primeira parte foi a introdução que contextualizou o tema, abordou o problema, os objetivos geral e específicos, a metodologia e a justificativa. A segunda parte, o embasamento teórico, subdividiu-se em biografia de Theodore Levitt, a história evolutiva do *marketing*, o artigo Miopia no *Marketing* e influência do Miopia no *Marketing*. Por fim, na conclusão foi apresentada a resposta ao problema levantado no trabalho, além de sugestões para futuros estudos.

## 2 EMBASAMENTO TEÓRICO

### 2.1 Theodore Levitt

Theodore Levitt foi um estudioso na área de *marketing*. Ele produziu 26 artigos na *Harvard Business Review*, sendo que quatro deles lhe conferiram o *McKinsey Awards*, que é um prêmio oferecido pela *Harvard Business School* e entregue ao autor dos dois melhores artigos de cada ano. (HARVARD, 2007).

Nascido no dia 1º de março de 1925 em Volmerz, na Alemanha, uma pequena cidade próxima de Frankfurt, mudou-se com sua família para Dayton, nos Estados Unidos, em 1935 para escapar da ameaça do nazismo na Europa. (HARVARD, 2007).

Levitt começou a sua carreira jovem. Sua estréia como editor veio a acontecer ainda na escola, quando iniciou um jornal no ensino fundamental. Alguns anos mais tarde, quando passou para o ensino médio, começou a trabalhar como repórter no *Dayton Journal Herald*. (HARVARD, 2007).

Antes de poder terminar os estudos, alistou-se no exército dos Estados Unidos e serviu durante a Segunda Guerra Mundial. Em 1949 pôde, finalmente, terminar o ensino médio e dois anos mais tarde estava recebendo seu doutorado em economia pela *Ohio State University*. Depois, começou a lecionar na *University of North Dakota*. (HARVARD, 2007).

O seu primeiro artigo foi escrito em 1956 para a *Harvard Business Review*, intitulado *The Changing Character of Capitalism* (N.A. O Caráter Mutável do Capitalismo). Este chamou atenção dos executivos da *Standard Oil Company*, convidando-o então a tornar-se consultor na área. Em 1958, quando publicou o seu segundo artigo na *Harvard Business Review*, *The Dangers of Social Responsibility* (N.A. Os Perigos da Responsabilidade Social), foi convidado a ingressar na *Harvard Business School*. (HARVARD, 2007).

Conhecedores da história de Theodore Levitt contam que em uma noite, na época em que ainda estava no primeiro ano na *Harvard Business School*, sentado na mesa de cozinha de sua casa, ele começou a escrever o artigo que mais tarde seria o *Marketing Myopia* (Miopia no *Marketing*). Foram necessárias quatro ou cinco horas de trabalho para que terminasse a primeira versão com o nome *Marketing Myopia and Growth Companies* (N.A. Miopia no *Marketing* e Companhias em

Crescimento). Depois que foram feitas todas as revisões, o nome foi alterado pelo editor da revista e foi publicado como *Marketing Myopia* (Miopia no *Marketing*). O artigo alcançou projeção, fazendo com que fossem vendidos trinta e cinco mil reimpressões por mil diferentes empresas logo após a sua publicação. Mais de quarenta anos depois, os números atingidos foram mais de oitocentos e cinquenta mil cópias vendidas tornando-o um dos artigos mais vendidos na história da *Harvard Business Review*. (HARVARD, 2007).

Levitt foi ainda autor e coautor de oito livros, incluindo *The Marketing Imagination* (1983) (A Imaginação de *Marketing*), *Marketing for Business Growth* (1974) (N.A. *Marketing* para o Crescimento dos Negócios), *The Third Sector: New Tactics for a Responsive Society* (1973) (N.A. O Terceiro Setor: Novas Táticas Para Uma Sociedade Responsável), *Marketing: A Contemporary Analysis* (1972) (N.A. *Marketing*: Uma Análise Contemporânea), *The Marketing Mode* (1969) (N.A. O Modelo de *Marketing*), *Marketing* (1964), *Industrial Behavior: A Study of Communication Effects* (1964) (N.A. Comportamento Industrial: Um Estudo dos Efeitos da Comunicação) e *Innovation in Marketing* (1962) (N.A. Inovação em *Marketing*). (HARVARD, 2007).

A sua reputação internacional como estudioso, escritor e professor tornou-se reconhecida. Por meio de todos estes trabalhos, ele influenciou gerações de estudiosos e praticantes de *marketing*, sempre com sua característica forma de escrever. (HARVARD, 2007).

Em 28 de junho de 2006, aos 81 anos, Theodore Levitt faleceu na sua casa em Belmont, Estados Unidos. (HARVARD, 2007).

## 2.2 História Evolutiva do *Marketing*

O *Marketing* Corporativo sofreu transformações durante a história até chegar aos conceitos estudados no início do Século XXI. Há quem diga que essas mudanças conceituais, como tudo no mundo, nunca vão parar e a todo momento haverá novas adaptações e atualizações para cada situação que o mercado apresentar. Kotler (2002) afirma:

Meu romance com o marketing já dura 38 anos, mas ele continua a me intrigar. Quando finalmente pensamos que o compreendemos, ele começa a dançar uma nova música e temos que acompanhá-lo o melhor que pudemos. (KOTLER, 2002, p. 9).

Para melhor compreender as mudanças no entendimento e na prática do *marketing* ao longo dos anos, pode-se dividi-lo em fases distintas de acordo com o momento que o mercado prescrevia. A história evolutiva do *marketing*, por Boone e Kurtz (1998), foi dividida em três eras: a Era da Produção, a Era das Vendas e a Era do *Marketing*.

Até cerca de 1925 tem-se o período denominado como Era da Produção. A predominância era a forte orientação das empresas para a produção. Baseavam-se no conceito de que um bom produto se venderia por si mesmo, sem a necessidade de esforços adicionais. A escassez de produção e a intensa demanda do consumidor apresentadas neste momento, facilita compreender porque a produção alcançou um patamar de importância tão grande nas empresas. Mas com toda a variação na demanda e a intensificação da concorrência no mercado, a ênfase na produção começa a exigir modificações com o passar dos anos. (BOONE; KURTZ, 1998).

De 1925 ao início dos anos 50, as nações sofisticaram as suas técnicas de produção, e com a intensificação da concorrência, houve uma preocupação com o escoamento dos excedentes de produção. Foi então que as vendas ganharam um importante espaço na preocupação das empresas. Este período foi definido por Boone e Kurtz (1998) como Era das Vendas. As empresas voltadas para vendas tinham como tarefa superar as resistências dos consumidores e convencê-los a comprar seus produtos, mesmo que eles não tivessem necessitando. As necessidades dos consumidores não estavam em primeiro plano.

Salienta-se ainda que na Era das Vendas surgiram os primeiros departamentos de *marketing* nas empresas, porém ainda havia forte tendência de subordiná-los às áreas de produção, financeira e de engenharia. Desta forma, a orientação não era voltada ao cliente. (BOONE; KURTZ, 1998)

É possível perceber, assim, a diminuída importância dada à ferramenta de *marketing* neste período.

Na década de 1950 iniciou-se a Era do *Marketing*. “A sobrevivência das organizações exigia que os administradores analisassem com maior atenção os mercados a que se destinavam seus produtos e serviços”. (BOONE; KURTZ, 1998, p. 8). Foi um novo momento, onde as empresas cautelosamente buscavam novas formas de crescer no mercado que se acirrava. Até aquele momento, os estudos sobre o *marketing* eram muito poucos e superficiais, e a orientação restrita ao

produto ainda marcava forte presença nas empresas. A percepção de que o *marketing* poderia ser uma ferramenta fundamental em qualquer empresa estava longe de ser compreendida, e principalmente a percepção de que o *marketing* deveria ser uma preocupação de toda a empresa. Peter Drucker (1981) no lançamento do seu livro *The Practice of Management* (1954) (Prática de Administração de Empresas), fez os primeiros registros ordenados do *marketing* para os administradores. Ele destacou a importância do *marketing* para as empresas e por isso, atribuiu a estagnação da economia europeia na época à desconsideração desta disciplina como uma função específica da empresa. Drucker (1981) comentou ainda que afora *marketing* e inovação, todas as outras funções são meios nas organizações.

Com toda a pressão do mercado, se intensificou a necessidade de estudos detalhados sobre *marketing*, e artigos e livros começaram a surgir para atender a esta demanda.

### 2.3 O Artigo Miopia no *Marketing*

Foi em 1960 que Theodore Levitt, num contexto em que as organizações ansiavam por inovações em suas administrações, escreveu um artigo que, para autores como Hunt (2002) e Kotler (2002), influenciou para que houvesse mudanças nas idéias e no pensamento sobre o *Marketing* da época. No artigo Miopia no *Marketing* ele expressou idéias a respeito da importância da percepção mais abrangente dos negócios da empresa, de forma que a orientação dos esforços de *Marketing* pudessem suprir as necessidades dos clientes. Kotler (2002) afirmou que o artigo de Levitt (2004) desempenhou um importante papel no lançamento do novo modo de pensar: a mudança do foco da organização do produto para o mercado e clientes.

Nas onze páginas que compõem o artigo ele elucida, por meio de exemplos práticos, as contradições e os equívocos cometidos pelas empresas, e como era distorcido ou simplesmente marginalizado o *marketing*. Para Levitt (2004), o *marketing* tinha que deixar de ser uma atividade suplementar executada após a conclusão do processo de produção.

Em parte, a distorção na compreensão do *marketing* dava-se por puro desconhecimento das empresas. O maior dos equívocos na época em que foi escrito

o artigo era resultado da confusão entre *marketing* e vendas. Ações de vendas executadas pelas empresas eram erroneamente definidas como ações de *marketing*. Tal equívoco é perigoso, pois as ações de vendas tinham uma orientação unicamente para atender as necessidades de venda e escoamento da produção. Nas palavras de Levitt (2004) é possível perceber as distinções entre a venda e o *marketing*:

A venda está preocupada com as necessidades do vendedor de converter seu produto em dinheiro; o marketing, com a idéia de satisfazer às necessidades do cliente por meio do produto e toda a gama de coisas associadas com a criação, a entrega e ao consumo final. (LEVITT, 2004, p. 6)

Peter Drucker (1975) chegou a afirmar que *marketing* e vendas eram antitéticos e não sinônimos ou complementações. Ele Acrescenta que sempre haverá a necessidade para alguma atividade de vendas, mas que o objetivo do *marketing* é torná-la supérflua, por meio de um conhecimento tão profundo do cliente que os produtos e serviços sejam adequados a eles e se vendam por si próprios.

Em 2002, nas palavras de Kotler (2002), percebeu-se que este entendimento do foco no cliente tornou-se regra, e é a base do conceito de *marketing*. “*Marketing* é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles.” (KOTLER, 2002, p. 155). Esta já é uma idéia muito mais aprimorada, que envolve outros fatores, mas da mesma forma tem como centro das atenções o cliente. Ele complementa ainda que passados todos estes anos desde que o artigo de Levitt foi escrito, ainda existem muitas empresas operando com foco na venda de produtos, em vez de atendimento de necessidades dos consumidores.

Ressalta-se a importância de perceber que vendas e *marketing* não são apenas palavras diferentes. Se os conceitos distintos forem compreendidos corretamente é possível que as empresas orientem as suas ações e estratégias de *marketing* de forma mais eficaz.

Henry Ford foi citado em um exemplo no artigo de Levitt (2004), como a insensatez e o brilhantismo em *marketing* ao mesmo tempo. Insensato, porque Ford recusou-se a dar aos consumidores outra coisa além de carros pretos. Brilhante, porque adequou o processo de produção às necessidades do mercado. A partir do momento que ele concluiu que por quinhentos dólares ele venderiam milhões de carros, trabalhou para que os custos fossem reduzidos ao máximo com a finalidade de alcançar os quinhentos dólares no preço de venda. Então surgiu a produção em



linha inventada por ele, que na verdade pode ter sido o resultado e não a causa dos preços baixos que ele aplicava. Como era necessário que fossem reduzidos os custos da empresa para que por quinhentos dólares os carros ainda assim dessem lucro, a produção em linha foi bastante eficiente nesta redução e permitiu grande lucratividade à empresa. Para Levitt (2004), Ford é reconhecido como o gênio da produção, quando na verdade foi um gênio em *marketing*.

Ressalta-se que muitas vezes havia uma defasagem no que de fato o cliente necessitava. No artigo, quando Levitt (2004) comenta que as montadoras de veículos gastaram milhões de dólares em pesquisas de mercado, ele vai a fundo para que se perceba que a sondagem em relação ao mercado estava equivocada. Na época as pesquisas referiam-se às preferências dos consumidores em relação ao que as empresas já tinham decidido oferecer. Muito eficaz se o foco for a orientação ao produto, mas para a orientação ao cliente proposta por ele no artigo, não retrata a real necessidade. Os consumidores permaneceriam insatisfeitos. A orientação ao cliente era ignorada pelas empresas ou recebia uma atenção marginal por incapacidade de percepção deste equívoco ou muitas vezes propositalmente pela forte orientação das vendas subordinadas à produção.

O tema central do artigo está suportado na seguinte questão: "Qual o verdadeiro negócio de sua empresa?". A compreensão real do próprio negócio para Levitt (2004) é algo complicado de se enxergar. Mas é preciso ter muita atenção, pois restringir a visão do negócio a um produto ou setor é um erro de concepção. Esse estreitamento da visão do negócio da empresa pode deixá-la despreparada para as ameaças do ambiente externo. Uma definição mais ampla do negócio impulsiona as empresas a pensar em novas formas de permanecer no mercado e diminuir os perigos de novos entrantes. São estas constantes preocupações que permitem garantir um crescimento contínuo à empresa. Enquanto as empresas não estiverem atentas a isso muito dificilmente vão continuar a crescer, enfrentarão a estagnação e um posterior declínio. (LEVITT, 2004).

O que fica notório no artigo é a grande vontade de Levitt de mostrar às empresas que, ao se definirem amplamente, elas devem buscar sempre novas alternativas, extrapolar o que é comum e quebrar os paradigmas de suas próprias culturas. "[...] a gestão da empresa deve fazer um esforço considerável para se libertar de saídas convencionais". (LEVITT, 2004, p.9). Saídas convencionais que muitas vezes provocam a estagnação das empresas em seus setores limitados.

Em um dos exemplos adotados no artigo sobre as ferrovias, Levitt (2004) ilustra como as empresas limitam a sua visão do negócio. Ele explica que se a definição do negócio destas empresas tivesse deixado de ser ferroviário e passassem a imaginar seu próprio negócio como sendo transportes, elas poderiam ter lidado melhor com a entrada dos novos meios de locomoção, como os carros e os aviões, e poderiam até ter se antecipado a essa ameaça se inserindo e fazendo participação neste mercado. Mas ao contrário, as empresas de ferrovias assistiram seus clientes serem tomados sem poderem reagir eficazmente. Importante ressaltar que tanto as necessidades de transportes, quanto o número de passageiros aumentaram com o tempo. E mesmo tendo aumentado, as necessidades dos clientes só puderam ser supridas pelos outros meios de transportes. Este foi um fator decisivo no período de crise que as empresas de ferrovias enfrentaram. “Tamanha é a estreiteza com que se define um setor, um produto ou um agrupamento de know-how que sua senilidade prematura fica garantida”. (LEVITT, 2004, p.3).

Um futuro infortúnio como o que as empresas de ferrovias enfrentaram, não era considerado possível até que veio a ocorrer. A estreita limitação dos seus negócios não permitiu agir além daquilo que estava ao alcance limitado por eles mesmos. Declinaram sem que pudessem ter uma reação em combate aos novos concorrentes, pois na verdade os carros, aviões, assim como os trens, estavam disputando pelo mesmo mercado, o de transportes. (LEVITT, 2004).

Jain (2004) baseado nas palavras de Levitt (2004) sobre a definição do negócio da empresa, fez algumas sugestões de outras visões que poderiam ser adotadas pelas empresas, como por exemplo, uma empresa de linhas aéreas que poderia se inserir no negócio de férias, uma editora no negócio de educação, fábrica de talheres no negócio de preparação de alimentos.

“O setor tem o olhar tão fixo no próprio produto que não vê como ele vem se tornando obsoleto”. (LEVITT, 2004, p. 8). A adaptação do produto é essencial para Levitt (2004). Adaptar-se aos padrões em constantes mutações de necessidades e gostos dos consumidores, a novas e modificadas instituições e práticas de *marketing*, ou ao desenvolvimento de produtos em setores concorrentes ou complementares, evita a obsolescência e dá manutenção à competitividade do produto. Segundo ele, a sobrevivência pressupõe mudança, portanto a atenção às transformações é fundamental para o crescimento das empresas. Prushan (1999)

diz que se a empresa está apegada à tecnologia estabelecida, o risco de ignorar as mudanças é o risco de ver seu negócio fracassar, sem mesmo saber o que o atingiu, e com pouco ou nenhum sinal de alarme, um novo grupo de concorrentes que promovem novos produtos usando nova tecnologia toma conta do mercado completamente.

Outro perigo para o crescimento continuado de uma empresa mencionado por Levitt (2004) surge quando a alta direção se deixa dominar pelas possibilidades de lucro da pesquisa e do desenvolvimento técnicos. Em alguns setores, é difícil não ficar tentado a cometer tal equívoco de priorizar o departamento de Pesquisa e Desenvolvimento. Tomando como exemplo a indústria eletrônica, Levitt (2004) pondera o excesso de atenção dado à área de pesquisa e desenvolvimento. Afirma que o crescimento acelerado dos fabricantes de eletrônicos não se deve a tal fato. Houve na verdade uma súbita receptividade a novas idéias técnicas. E com isso, a expansão foi quase totalmente desprovida de esforços de *marketing*.

Levitt (2004) explica que isto se torna um grande perigo, porque cria a ilusão de que produtos novos e superiores se venderão sozinhos. É uma idéia que pode perdurar até o momento em que os produtos começam a perder circulação nas lojas e ficar estagnados nas prateleiras, por sua inadequação às exigências ou necessidades dos consumidores. Um novo produto que não vende, torna-se prejuízo à empresa.

A alta concentração técnica na administração, como é na indústria eletrônica, reforça os campos de pesquisa e de produção, à custa do *marketing*. Neste caso, a tendência da organização é enxergar o seu papel como produzir produtos, diferentes, novos ou aprimorados, e não satisfazer as necessidades do consumidor. Além disso, o pessoal técnico, como engenheiros e cientistas, trata muito com o concreto, fazendo com que as preocupações da empresa sejam voltadas às variáveis controláveis. “O que fica esquecido é a realidade do mercado”. (LEVITT, 2004, p.10), com a atenção voltada ao mundo concreto da empresa, como as máquinas, tubos de ensaio, linhas de produção e balanços financeiros. (LEVITT, 2004).

A pesquisa e o desenvolvimento de produtos não deveriam ser prioridade nas empresas. Os produtos desenvolvidos lá devem ser fruto de uma pesquisa de *marketing* junto ao consumidor para avaliar as suas necessidades. Não é uma regra que vale para este setor específico, mas para todos. “Um setor começa no cliente e

em suas necessidades, não em uma patente, em uma matéria-prima ou em uma habilidade de venda". (LEVITT, 2004, p. 10). Segundo Levitt (2004) o setor se desenvolve em um sentido inverso, partindo das necessidades do consumidor, em seguida retrocedendo para a criação das coisas que vão satisfazer suas necessidades.

Os setores, de acordo com Levitt (2004), nem sempre estão em crescimento. Na verdade o que acontece são empresas organizadas e operadas para criar e capitalizar oportunidades. Esta é a idéia aprimorada recente que se tem de que com o devido preparo, as oportunidades podem ser aproveitadas de forma positiva. Ele comenta que muitas empresas caem num ciclo ao qual ele denomina Ciclo de Auto-Engano, e nele as empresas imaginam-se em um crescimento automático, invariável e sem fim. Assim, neste engano não podem perceber a sua própria decadência. Arrolou então, as quatro condições que conduzem ao tal ciclo:

1. A crença de que o crescimento é garantido por uma população em expansão e com maior poder aquisitivo;
2. A crença de que não há substituto competitivo para o principal produto do setor;
3. A fé exagerada na produção em massa e nas vantagens da rápida queda de custos unitários com alta no volume produzido;
4. A preocupação com um produto que se presta à experimentação científica cuidadosamente controlada, ao aprimoramento e à redução de custos de manufatura. (LEVITT, 2004, p. 4)

Qualquer uma destas condições cria uma ilusão de crescimento abundante, e por isso muito perigoso por deixar as empresas despreparadas às ameaças e inertes, sem que busquem formas de expansão e desenvolvimento.

Há outros exemplos de setores que no seu auge tinham a idéia de indispensabilidade de seus produtos, e que com o passar do tempo, novas necessidades dos consumidores surgiram. É neste momento, então, que estes setores declinam e amargam na obsolescência. Levitt (2004) na época pôs em alerta o setor petrolífero que poderia enfrentar sérios problemas que viriam com o desenvolvimento de novas fontes de energia, principalmente as renováveis e menos poluidoras, que possuem um apelo de responsabilidade sócio-ambiental muito grande.

Acompanhando-se a história do setor petrolífero, percebe-se que por muitas vezes ele esteve em estado crítico e foi salvo por forças externas ao seu setor,

nunca por uma solução própria. Na época do lampião a querosene, a competição entre as petrolíferas era por aprimorar a iluminação do querosene. E assim que Edison inventou a iluminações independente do óleo cru, o setor ficou abalado. (LEVITT, 2004). Se não fosse um outro crescente uso para o querosene em aquecedores, o petróleo poderia ter caído em desuso.

Com o tempo, os aquecedores a querosene também tornaram-se obsoletos. Os responsáveis por isso foram os sistemas de aquecimento central domésticos a carvão. Mais uma vez o setor se viu em perigo e para salvá-lo desta situação veio o motor de combustão interna. Uma solução de fora do setor petrolífero. “O petróleo nunca foi um setor em crescimento continuamente forte. Cresceu aos trancos e barrancos, sempre milagrosamente salvo por inovações e desenvolvimento da autoria de outros”. (LEVITT, 2004, p.6).

No Século XXI nota-se uma corrida por desenvolvimento de fontes de energia alternativas, e não vai demorar muito para o setor petrolífero se encontrar em uma crise maior que poderá ser o seu declínio sem volta.

Para Levitt (2004) a responsabilidade por todo crescimento ou declínio nas empresas está concentrada na alta cúpula da administração, com aqueles que estabelecem as estratégias e políticas das empresas. A eles foram destinadas as idéias do artigo. Havia a intenção de motivá-los a estar em constante adaptação e atenção aos novos momentos do mercado. Se as estratégias da empresa deixassem de ser tomadas apenas pelas visões míopes em seus setores restritos, a chance de sucesso destas empresas seria muito maior.

Em termos gerais o artigo pôde responder algumas questões apenas parcialmente, e Levitt (2004) afirma que seriam necessários outros artigos específicos para mostrar em detalhe o que é preciso para cada setor.

Sabe-se que a orientação ao cliente defendida por ele pressupõe uma série de mudanças diferentes em cada empresa. Mas, sua visão geral a cerca do problema já é um ponto de partida importante para que sejam incentivadas buscas de melhorias e aprimoramento nas administrações.

Existem formas de suprir as necessidades do cliente que Levitt em seu artigo não explicou. Kotler (2002) ensina que as oportunidades de *marketing* são áreas de necessidades e interesses do comprador, cuja satisfação dá à empresa uma alta probabilidade de obter um desempenho lucrativo. Segundo ele as principais fontes de oportunidade no mercado são fornecer algo escasso, fornecer de maneira nova

ou melhor um produto ou serviço que já existe, ou fornecer um novo produto ou serviço. Percebe-se que as idéias apresentadas há quarenta anos por Levitt ressoam nos estudos e teorias mais recentes.

Na seção seguinte aborda-se essa influência.

## 2.4 As Influências do Artigo Miopia no *Marketing*

Após a publicação do artigo, as empresas e estudiosos começaram a reagir às idéias do artigo Miopia no *Marketing*. As reações foram as mais diversas, partindo de interpretações e aplicações diferentes das idéias. Algumas empresas obtiveram resultados positivos com a aplicação, outras nem tanto. Levitt (1990) em comentário no seu livro *The Marketing Imagination* (1983) (Imaginação de *Marketing*), diz que a consequência mais comum e mais influente que ele percebeu foi a maneira como as empresas deram maior atenção à questão de em que negócio elas realmente estão. Com a compreensão do negócio em que estão, partiram para questionarem-se se queriam ser mestres de certas tecnologias, para as quais elas iriam buscar mercados, ou ser mestres de mercados, para os quais elas buscariam produtos e serviços que satisfizessem os clientes.

A decisão que a empresa toma quando responde a esta pergunta gera uma série de implicações. Levitt (1990, p. 171) exemplifica que uma empresa optando pela segunda alternativa declarou: “Somos peritos em tecnologia de vidro. Pretendemos aperfeiçoar e expandir essa perícia, com o objetivo de criar produtos que irão atrair clientes”. Tomada esta decisão a empresa se posicionou com um exame muito mais sistemático e sensível ao cliente de possíveis mercados, mesmo que o objetivo estratégico tivesse sido capitalizar sobre a tecnologia de vidro.

Em outro exemplo citado por Levitt (1990, p. 171) outra empresa determinou que “queremos ajudar as pessoas a realçar sua beleza e senso de juventude”. Com isto, a empresa expandiu sua linha de cosméticos e entrou nos campos de medicamentos e suplementos vitamínicos.

Prushan (1999) comenta sobre a Philips, que diferentemente de outras empresas com uma grande produção de válvulas eletrônicas na década de 60, passou a produzir recentemente também circuitos integrados, a tecnologia análoga. Na época em que escreveu sobre a Philips, Prushan (1999) acrescentou ainda que devido a isso ela estava entre as cinco maiores empresas do mundo.

A Broderbund Software, empresa citada como exemplo por Boone e Kurtz (1998), era uma dentre as várias empresas que fabricavam videogames domésticos. Atenta ao desenvolvimento de novas tecnologias começou a questionar qual seria o futuro dos computadores pessoais, o que as pessoas iriam necessitar dos computadores quando eles se popularizassem. Os dirigentes da empresa decidiram que a resposta estaria na educação e na produtividade de cada indivíduo. Trataram então de ampliar a linha de produtos criando softwares populares, como o *Print Shop*, *Onde Está Carmen San Diego*, e *Living Books* que eram direcionados às crianças. Mas diferentemente do que havia no mercado, eles educavam e exigiam um esforço intelectual das crianças. Com demanda atendida, em pouco tempo tornou-se líder do setor aumentando os seus lucros. Em 1994 as suas vendas atingiram setenta e cinco milhões de dólares ao ano.

É importante ressaltar que o entendimento consciente da miopia pôde mudar todo o posicionamento da empresa, trazendo a ela retornos significativos.

No quadro elaborado por Boone e Kurtz (1998, p. 12), destacam-se as miopias corrigidas por algumas empresas. A mudança de uma descrição míope, para uma descrição orientada para o *marketing*. Houve uma atenção para amplitude do negócio, conforme era proposto por Levitt (2004) no artigo.

EMPRESA	DESCRIÇÃO DA MIOPIA	DESCRIÇÃO ORIENTADA PARA O MARKETING
Teléfonos de México	“Somos uma empresa telefônica.”	“Somos uma empresa de comunicações.”
Burlington Northern	“Estamos no ramo das ferrovias.”	“Estamos no ramo de transportes.”
Atlantic Richfield	“Estamos no ramo do petróleo.”	“Estamos no ramo da energia.”
Walt Disney Company	“Estamos no ramo dos desenhos animados.”	“Estamos no ramo das diversões.”

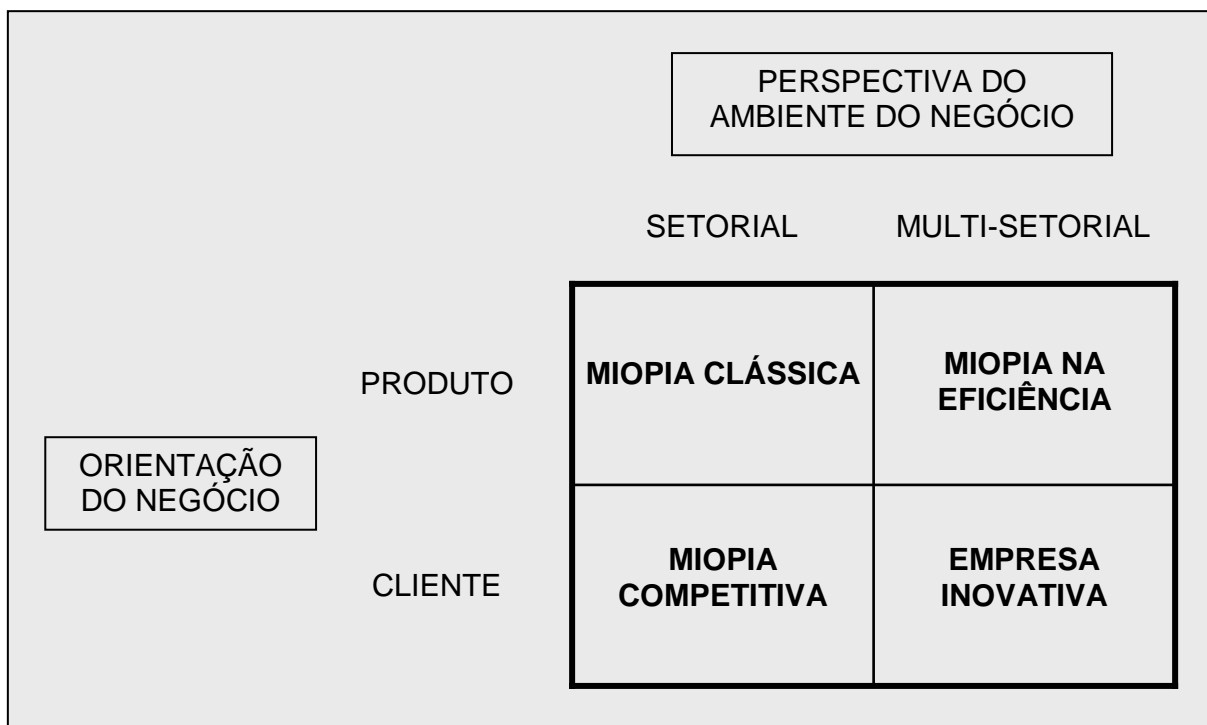
**QUADRO 1 – EVITANDO A MIOPIA EM MARKETING PELA CENTRALIZAÇÃO NOS BENEFÍCIOS FORNECIDOS PELA ORGANIZAÇÃO**

Fonte: (BOONE; KURTZ, 1998, p.12)

As reações ao artigo Miopia no *Marketing* permearam também estudos na área. Tem-se exemplos de conceitos que derivaram da base da Miopia no *Marketing*. Em um artigo que foi escrito 32 anos depois por Richard, Womack e Allaway (1992) há uma interpretação da miopia no *marketing*, na qual eles tecem

uma noção aprofundada da idéia, demonstrando e diferenciando outras formas diferentes de miopia em *marketing*. De acordo com eles Levitt (2004) tratou de uma dentre as quatro que eles chamaram de Miopia Clássica.

Qualquer uma das miopias que eles identificaram, impunham limitações estratégicas às empresas. Abaixo observa-se os quatro cenários em que a empresa pode estar inserida:



**FIGURA 1 – CENÁRIO DAS EMPRESAS**

Fonte: (RICHARD; WOMACK; ALLAWAY, 1992, p. 67)

Na concepção de Richard, Womack e Allaway (1992), os quatro cenários são: a Miopia Clássica, a Miopia Competitiva, a Miopia na Eficiência e a Empresa Inovativa.

A Miopia Clássica (fig. 1), é um cenário em que a empresa tem uma orientação ao produto e uma perspectiva de apenas um setor. Não há uma orientação voltada ao cliente. A perspectiva uni-setorial faz com que esta empresa se preocupe apenas com as ações e reações dos seus concorrentes diretos. A limitação estratégica por conta disso é muito forte. (RICHARD; WOMACK; ALLAWAY, 1992)

Na Miopia Competitiva (fig. 1), a orientação é ao cliente, mas ainda com uma perspectiva uni-setorial. A perspectiva uni-setorial, restringe suas preocupações aos seus concorrentes imediatos, deixando de lado os setores paralelos com quem se



pode aprender ou então deve-se atentar como uma ameaça. (RICHARD; WOMACK; ALLAWAY, 1992)

A Miopia na Eficiência (fig. 1) apresenta uma orientação ao produto, mas sob uma perspectiva multi-setorial. Sendo orientada ao produto não há a orientação voltada ao cliente pressuposta pelo *marketing*. Mas sua perspectiva multi-setorial permite que se observem os potenciais competidores em outros setores e fontes de soluções para problemas. Há uma visão da alta administração voltada a aprender com empresas de outros setores formas de aprimorar os processos de produção e inovações tecnológicas. (RICHARD; WOMACK; ALLAWAY, 1992)

A Empresa Inovativa (fig. 1) seria a única capaz se safar das miopias. A sua orientação ao cliente agregada a sua perspectiva multi-setorial, traz como benefícios o olhar sobre os outros setores identificando os potenciais concorrentes, assim como, a identificação de soluções para problemas com estratégias inovativas emprestadas destas empresas. Richard, Womack e Allaway (1992) disseram que a Empresa Inovativa não seria a cura da Miopia no *Marketing*, pois não é um sucesso garantido. O importante é que este posicionamento reduz as restrições e amplia o leque de estratégias.

Baseados nas idéias levantadas por Levitt (2004), uma análise de diferentes contextos pôde ser interpretada. As idéias derivativas demonstram influências da Miopia no *Marketing* nestes trabalhos.

Kendrick e Fletcher (2002) comentaram sobre o foco no produto que foi explicado por Levitt no artigo. Disseram que o foco nos produtos atuais ao invés do foco no cliente faria com que as empresas ignorassem produtos inovativos futuros. Houve o reconhecimento destes perigos por parte das companhias e a filosofia de CRM (*customer relationship management*) os encorajou a mudar o foco do produto para os clientes. O problema que surgiu em algumas situações em função disso, foi o que eles chamaram de Miopia do Consumidor, que consiste em um foco exagerado aos clientes atuais, no *marketing* de retenção e de relacionamento. Isso incide, segundo eles, na desatenção ao mercado como um todo, não permitindo que as empresas percebam outros clientes.

Ficou evidenciado por meio destes exemplos que o artigo pôde contribuir em estudos e poderá, no futuro, permear outros. As reações às idéias do artigo expostas anteriormente ilustram a influência positiva que o artigo exerceu no mundo dos

negócios. Mas como já tinha sido mencionado, algumas reações tiveram resultados negativos.

As interpretações distorcidas do artigo geraram resultados, que nas palavras de Levitt (1990, p. 173) “Uma porção de coisas bizarras tem acontecido, como resultado do artigo”.

Levitt (1990) comenta que algumas empresas tornaram-se excessivamente sensíveis a todo capricho passageiro do cliente, tendo como consequência custos e preços que excedem em muito a disposição dos clientes para comprar o produto.

Outras empresas expandiram linhas de produtos e acrescentaram novas linhas de negócios, sem antes estabelecer sistemas de controle adequados a operações mais complexas. Algumas assessorias de *marketing* se expandiram e expandiram os seus orçamentos de pesquisas sem um suporte organizacional prévio, portanto não produzindo resultados adequados. (LEVITT, 1990)

Houve também empresas que se organizavam funcionalmente e se converteram em organizações baseadas em produtos, marcas ou mercados, com a expectativa de resultados instantâneos. No entanto, tiveram apenas pioras na sua situação. (LEVITT, 1990)

E por fim Levitt (1990) conta que na tentativa de servir os clientes, criaram-se produtos ou serviços complexos e bastante eficientes, que os compradores ou relutaram em adotar por serem avessos a riscos, ou foram simplesmente incapazes de aprender como utilizá-los devido à complexidade.

Estas reações não foram prescritas por Levitt. Foram frutos de interpretações distorcidas.

Kotler e Singh (1981), a respeito do artigo, fizeram algumas ponderações. Chamaram atenção à simples ampliação da visão dos negócios, pois poucas coisas no mundo não estariam inseridas no ramo de energia. Foi uma crítica em combate ao exemplo citado no artigo sobre as petrolíferas. O perigo, segundo eles, se instala no alargamento demasiado da visão, que pode ter como consequência o enfraquecimento dos negócios que a empresa já atua e concorre no momento.

É importante atinar ao que se pode ter como resultado de uma ampliação dos negócios da empresa, segundo Kotler e Singh (1981). O erro da miopia em *marketing* em um caso de ampliação demasiada seria substituído por um novo erro que eles denominaram a Hipermetropia de *Marketing*. Esta foi uma analogia ao

problema de visão, cuja vista fica melhor definida para objetos distantes do que para os mais próximos.

No livro de Jain (2000) há uma crítica ao artigo feita pelo The Boston Consulting Group, que disse que as ferrovias não teriam se protegido apenas definindo seu negócio como transportes. Eles afirmam que ao definir em termos gerais e amplos o negócio da empresa, dificilmente é possível haver uma estratégia competitiva bem sucedida.

No exemplo da Coca-Cola citado por Jain (2000), percebe-se como foi prejudicial a ampliação da visão dos negócios. O ramo que a Coca-Cola definia era o de refrigerantes, até que decidiram passar a defini-lo como sendo bebidas, um termo mais amplo. Esta nova visão foi um incentivo à ampliação da linha de produtos e, assim, decidiram inserir vinhos na sua produção. Vinho é um produto com um processo de produção diferente dos refrigerantes que a Coca-Cola estava acostumada a produzir. As uvas tinham um outro tempo para a produção e coleta, e havia ainda o tempo de envelhecimento do vinho. O resultado destas complexidades imprevistas foi que depois de um tempo perceberam ser inviável continuar nos investimentos desta bebida, e por isso, três anos depois de entrarem neste negócio, o abandonaram.

Jain (2000) afirma que o negócio não pode ser definido fazendo-se instruções abstratas esperando que assim se trilhe os caminhos para novos mercados. É importante que haja um alinhamento da definição dos negócios aos fatores e variáveis tecnológicas e de mercado.

Em relação ao artigo, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) explicam que as próprias competências distintivas das empresas são os maiores limitadores para ampliar a visão dos negócios. Ampliar uma linha de produtos ou agregar novas características a um produto ou serviço, pressupõe uma série de mudanças de processos e muitas vezes investimentos em novas tecnologias que a empresa ainda não possui. As palavras que definem amplamente o negócio no papel simplesmente não transformam a empresa naquilo que fora definido anteriormente. A complexidade de cada mudança que a empresa está disposta a fazer quando se define amplamente em um mercado deve ser uma grande preocupação. Eles concluem que a própria noção de Levitt de miopia em *marketing* mostrou-se ser míope, por não enxergar estes detalhes.

As idéias do artigo, desde que foi publicado, sofreram alterações de interpretação e entendimento em função das mudanças no mercado. Em cada momento, e a cada modificação que o mercado incita no *marketing*, as adaptações entre a compreensão e a aplicação da Miopia no *Marketing* deve acompanhá-lo também.

Kotler (2002) afirma que o que há em termos conceituais de *marketing* em 2002 já é muito diferente do que se possuía há vinte anos, e para ele as transformações futuras serão ainda maiores no pensamento e na prática. Tudo isso em função das forças da tecnologia e da globalização que vem se apresentando cada vez mais intensas no dia-a-dia do mercado. Ele afirma que o mercado não é mais o mesmo. Os consumidores estão cada vez mais exigindo qualidade e serviços superiores, além de alguma customização.

“As mudanças na tecnologia e na economia estão suscitando em novo conjunto de crenças e práticas por parte das empresas.” (KOTLER, 2005, p. 26). A revolução digital colocou novas ferramentas nas mãos dos consumidores que antes não as possuíam. Kotler (2005) estudou os rumos do *marketing* devido a nova economia que vem surgindo:

VELHA ECONOMIA	NOVA ECONOMIA
Organizar por unidades de produto	Organizar por segmento de cliente
Concentrar-se em transações lucrativas	Concentrar-se no tempo de vida do cliente
Olhar primeiramente os resultados financeiros	Olhar também os resultados de <i>marketing</i>
Concentrar-se nos acionistas	Concentrar-se em todos os interessados na empresa
O <i>marketing</i> é responsável pelo <i>marketing</i>	Todo mundo é responsável pelo <i>marketing</i>
Construir marcas por meio da propaganda	Construir marcas por meio do desempenho
Voltar-se para a aquisição de clientes	Voltar-se para a retenção de clientes
Não avaliar a satisfação do cliente	Avaliar o índice de satisfação e retenção do cliente
Prometer demais e entregar de menos	Prometer de menos, entregar demais

**QUADRO 2 – A NOVA E VELHA ECONOMIA**

Fonte: (KOTLER, 2005, p. 26)

Pode-se perceber como a orientação da nova economia definida por Kotler (2005) tem muitos conceitos similares aos que Levitt (2004) escreveu há quarenta e cinco anos. Há uma forte tendência à consideração e relevância do *marketing* como ferramenta fundamental nas empresas. O foco na orientação em função dos clientes e a atenção à relevância do *marketing* são idéias que ficam evidentes no quadro de Kotler (2005).

O artigo *Miopia no Marketing* foi discutido por estudiosos do assunto. “É notável que o artigo tenha produzido uma legião de leais partidários – para não mencionar uma hoste de adversários”. (LEVITT, 1990, p. 171). De fato houve muitos que aderiram às idéias nele apresentadas e muitos que as criticaram. Mas, de certa forma teve certa influência em aspectos no campo do *marketing*, mesmo para aqueles que criticaram o artigo, pois já os colocou em posição de pensar sobre o assunto. “Se pensar é uma resposta intelectual a um problema, a ausência de um problema leva à ausência do pensar”. (LEVITT, 2004, p. 4). Se o objetivo do artigo foi provocar e instigar a discussão, colocando estudiosos a pensar, então obteve êxito.

“'Miopia em *Marketing*' não pretendia ser uma análise, nem mesmo uma prescrição; ele foi escrito como um manifesto”. Levitt (1990, p. 174, grifo do autor). Com esta declaração Levitt (1990) demonstra que a vontade dele era poder exprimir publicamente as suas idéias da forma como ele as compreendia. Em nenhum momento quis que as empresas tomassem suas palavras como verdades ou regras que devessem ser seguidas a qualquer custo. O importante para ele era mostrar novas idéias e visões sobre o *marketing*, que pudessem cair em discussão por quem estuda ou pratica o *marketing*.

### 3 CONCLUSÃO

A repercussão do artigo *Miopia no Marketing* não pôde ser prevista por Levitt. Quinze anos mais tarde ele fez questionamentos no intuito de tentar compreender o sucesso, mas não foi capaz de respondê-los. Fez conjecturas, mas sem conclusões.

Os objetivos específicos apresentar a biografia de Theodore Levitt, discorrer sobre a história evolutiva do *marketing*, explanar sobre o artigo e suas idéias e identificar e discutir as influências do artigo sobre as práticas do *Marketing Corporativo* foram alcançados no embasamento teórico por meio da bibliografia consultada.

Uma limitação encontrada foi o pouco tempo disponibilizado para a busca de novos conhecimentos sobre o tema. Contudo, esta limitação não prejudicou a qualidade do trabalho.

A análise da influência do artigo nos conceitos da época em que foi escrito e como o conceito foi se transformando paulatinamente no decorrer dos anos até chegar-se ao *Marketing Corporativo* do início do Século XXI, o objetivo geral, foi feita por meio dos pontos de influência levantados no embasamento teórico. Isso permitiu ter uma noção do impacto qualitativo do artigo nas bases conceituais do *Marketing Corporativo* considerando a literatura posterior a 1960, respondendo, assim, ao problema proposto.

Com os exemplos das empresas que obtiveram sucesso e aumentaram os seus lucros depois de ampliarem a visão dos negócios, demonstrou-se como aplicação do que Levitt escreveu pôde beneficiar, de certa forma, quem as seguiu. Empresas devidamente estruturadas e atentas ao mercado, puderam identificar oportunidades fora do setor ao qual se limitavam. A *Broderbund Software* tornou-se líder de mercado e a Philips uma das cinco maiores empresas do mundo com a execução de planos para ampliar os negócios de forma que atendessem às necessidades dos clientes.

Já os casos de insucesso na aplicação foram fruto de falha na administração. Mesmos os conceitos e idéias mais completos, se não forem bem aplicados, podem ter resultados negativos. E dessa forma, qualquer aplicação errada de estratégia não se pode culpar os originadores das teorias pelo seu infortúnio. As críticas feitas por autores devem ser levadas em consideração como pontos que devem ser aprimorados, e percebidas como derivações da visão de Levitt.

Foi citada críticas como a de Kotler e Singh (1981) que falaram a respeito da Hipermetropia de *Marketing* que se trata de um erro decorrente de uma amplitude exacerbada dos negócios atrapalhando a administração da empresa. E a de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) sobre a noção míope Levitt por não entender, ou pelo menos por não considerar as complexidades das suas próprias recomendações.

Como pôde ser notado, essas críticas em geral afetaram pontos que não foram abordados e perpassados no artigo, e que sendo assim, não devem condenar ou comprometer o todo que foi escrito. Todas as novas criações dificilmente tornam-se completas na primeira vez em que são concluídas, e, portanto, ficam sujeitas a adequações e aprimoramentos. As idéias deveriam ser tomadas como ponto de partida para a discussão e aprimoramento das administrações nas empresas e do próprio pensamento acerca do *Marketing* Corporativo. Na prática e nas teorias, o artigo tornou-se influente à medida que foi tomado como embasamento de novos conceitos.

Ressalta-se que Levitt não afirmou que era algo simples ampliar a visão dos negócios das empresas. Mas, explicava que valeria à pena para as empresas tomarem este caminho. A declaração de que a noção de Levitt era míope, feita por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), deu-se pelo fato de que ele não mencionou a complexidade de execução das suas idéias. Contudo, diante de todos os exemplos citados no artigo, a dimensão da dificuldade da expansão dos negócios poderia ter sido percebida implicitamente.

Levitt revelou, vinte e três anos mais tarde, que tinha a noção da complexidade de ampliar a visão do próprio negócio. Quando fez o levantamento sobre as empresas que tiveram prejuízo com a definição mais ampla dos seus negócios, ele procurou dar um alerta para que isso não fosse feito de forma leviana e sem um estudo consistente sobre as necessidades do mercado e a avaliação dos retornos que podem advir desta decisão. A questão precisaria ser estratégica, realizando-se os seus devidos diagnósticos e traçando os meios de execução dos objetivos.

Artigos como o de Levitt podem servir para a consolidação e aprimoramento de conceitos e criação de novas idéias. Quaisquer que sejam os momentos do mercado, os artigos servem como embasamento, e com as devidas adaptações pode-se obter novas formas de aplicação em novos contextos.

As contribuições da presente monografia podem estender-se a, por exemplo, gerentes, executivos e profissionais de *marketing* que poderão atentar ao negócio em que a empresa está inserida e qual seria a definição de negócio mais apropriada. E como sugestão a partir desta pesquisa, poderão ser estudadas novas formas de miopia nos negócios e feitos estudos sobre a Miopia no *Marketing* nas empresas brasileiras.

A percepção de como o conceito de *marketing* tende a mudar dá uma noção de como é a adaptação em função das transformações no mercado. Miopia no *Marketing* serviu como suporte e embasamento para novas idéias, e poderá permear outros estudos com adaptações às novas interpretações que os novos contextos de mercado exigirem.

Assim, tem-se a noção de que o artigo Miopia no *Marketing* de Levitt poderá permanecer reconhecido no futuro como um dos precursores e influenciadores do *Marketing* Corporativo.



## REFERÊNCIAS

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

DRUCKER, P. F. **The practice of management**. New York: Harper & Row, 1954.

DRUCKER, P. F. **Administração**: Responsabilidades, Tarefas, Práticas. São Paulo: Pioneira, 1975.

DRUCKER, P. F. **Prática de administração de empresas**. 2 ed. São Paulo: Fundo de Cultura, 1981.

HARVARD BUSINESS SCHOOL. **Professor Theodore Levitt, Legendary Marketing Scholar and Former Harvard Business Review Editor, dead at 81**. Disponível em: <[http://www.hbs.edu/news/releases/062906\\_levittobit.html](http://www.hbs.edu/news/releases/062906_levittobit.html)>. Acesso em: 3 abr. 2007.

HUNT, S. D. **Foundations of marketing theory**: toward a general theory of marketing. New York: M. E. Sharpe, 2002.

JAIN, S. C. **Marketing planning & strategy**. 6 ed. Ohio: Thomson Learning, 2000.

KENDRICK, T.; FLETCHER, K. Addressing customer myopia: strategic interactive marketing. **Journal of Database Marketing**. v. 9, n. 3, p. 207-219, mar, 2002.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados, 12 ed. São Paulo: Futura, 2002.

\_\_\_\_\_. **Marketing essencial**, 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KOTLER, P.; SINGH, R. Marketing warfare in the 1980s. **McKinsey Quarterly**. n. 2, p. 62-81, verão, 1981.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEVITT, T. Marketing myopia. **Harvard Business Review**. v. 38, p. 45-56, jul/ago, 1960.

\_\_\_\_\_. **The marketing imagination**. New York: The Free Press, 1983.

\_\_\_\_\_. **A imaginação de marketing**. 2 ed. São Paulo: Ática, 1990.

\_\_\_\_\_. Miopia no marketing. **Harvard Business Review Brasil**. p.1-11, São Paulo, jul, 2004.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégias**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Rio Grande do Sul: Bookman, 2000.

PRUSHAN, V. H. **Marketing**: 101 segredos do marketing para conquistar e manter clientes. São Paulo: Futura, 1999.

RICHARD, M. D.; WOMACK, J. A.; ALLAWAY, A. W. An integrated view of marketing myopia. **The Journal of Consumer Marketing**. v. 9, n. 3, verão, 1992.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.